

oferta / demanda

# Estudio Manpower Trabajadores sin fronteras 2008

## Índice

---

Resumen 1

---

El trabajo hoy 5

---

Una fuerza laboral en movimiento: ¿quién se desplaza y por qué? 10

---

Atraer profesionales de lugares lejanos: el reto para los directivos 18

---

Conclusión 24

# Resumen

En la actualidad, los trabajadores de todo el mundo tienen más movilidad que nunca. Sin embargo, la mayoría de directivos y gobiernos están muy lejos de comprender perfectamente la complicada cuestión de la movilidad geográfica de profesionales y su creciente repercusión en la escasez de talento que afecta a los mercados laborales globales de hoy en día.

La movilidad geográfica de los profesionales es un factor de creciente importancia en la gestión de una nueva realidad, formada por trabajadores sin fronteras. El deseo y la posibilidad de los trabajadores de encontrar trabajo lejos de sus hogares son cada vez mayores, ya sean electricistas filipinos que trabajan en Australia occidental o ingenieros petroquímicos indios que trabajan en los estados del Golfo Pérsico. Hay más personas que viven y trabajan fuera de sus países de origen que en cualquier otro momento de la historia.

Las migraciones dentro de las fronteras nacionales son tan importantes como el movimiento internacional de trabajadores. Por ejemplo, China está luchando por controlar el éxodo de trabajadores que abandonan sus provincias occidentales más pobres en busca de empleos mejores en los deslumbrantes centros comerciales de la costa oriental del país<sup>1</sup>. Japón ha visto cómo gran parte de su población ha emigrado a las ciudades, poniendo en peligro el sector agrícola. Noruega se enfrenta a la despoblación de la zona norte rural. Y los estados del sur de México luchan contra lo que consideran una fuga masiva de talentos a los industrializados estados fronterizos del norte.

Las complejidades son numerosas. No se trata de las migraciones únicas y en un solo sentido de antaño. Los profesionales van donde se les necesita y los vuelos para volver a casa están a disposición de quienes quieren regresar. El trabajo se desplaza también, pues las empresas operan cerca de los nuevos mercados y fuentes de demanda. La movilidad del dinero es un factor de enorme importancia, pues las remesas (el dinero que los trabajadores emigrantes envían a sus familias en sus países de origen) son las huellas invisibles de sus viajes hacia estos nuevos trabajos. En la actualidad, estas remesas constituyen una amplia economía sumergida de la que dependen numerosos países para sostener su producto interior bruto.

Al mismo tiempo, las economías no son estáticas, aunque numerosas empresas y empleados se comporten como si lo fueran. A modo de ejemplo: los trabajadores del sector automovilístico que gira en torno a Detroit, la capital estadounidense de la fabricación de vehículos, tienen que enfrentarse al hecho de que sus servicios cada vez son menos necesarios en esa región, lo que les obliga a tomar la decisión de formarse nuevamente para otros tipos de trabajo o mudarse a otro lugar donde se necesiten estos profesionales.

Sobre todos los aspectos de la movilidad de profesionales se cierne la sombra de la política gubernamental, que se evidencia en las limitaciones de la inmigración, las fronteras, los programas de inversión interna, las iniciativas de educación, los incentivos regionales de desarrollo, etc. Las políticas gubernamentales relativas a la emigración apelan desde hace tiempo a la conciencia de los votantes en muchos países, pero hoy hay motivos reales de preocupación ante lo que se denomina “el nuevo nacionalismo”, con un péndulo político que oscila hacia la prevención de la inmigración en lugar de hacia su gestión estratégica para satisfacer las necesidades del mercado laboral.

Este informe oficial es un paso de Manpower en su esfuerzo constante por arrojar luz sobre las complejidades de los trabajadores globales de la actualidad y para ayudar a las empresas a pensar en términos de una demanda y oferta dinámica a largo plazo de trabajadores tanto cualificados como no cualificados. Este documento dimensiona el ámbito, la escala y la gran volatilidad de los desplazamientos humanos para trabajar lejos del hogar. Analizamos los retos y oportunidades que la movilidad de profesionales plantea a los propios trabajadores y señalamos la continua y alarmante omnipresencia de la explotación laboral. Examinamos cómo están respondiendo los directivos a la movilidad del talento, señalamos los pocos casos de éxito y hacemos hincapié en lo que debe ocurrir pronto tanto en el ámbito empresarial como gubernamental, para que la movilidad de profesionales se convierta en elemento central de una estrategia empresarial y de una política económica reflexivas y progresistas.

Ponerse manos a la obra una vez leído este documento es cosa de dos. Hay dos categorías de trabajadores, los trabajadores industriales y los empleados de oficina, con aspiraciones y patrones de desplazamiento bastante distintos. Existe también otra brecha entre los trabajadores cualificados y los no cualificados: los cualificados se benefician de la estable demanda de mercado que tienen sus servicios, mientras que los no cualificados siguen luchando por ascender a un nivel económico superior. Existen dos tipos de fronteras: las fronteras nacionales, por supuesto, y también las fronteras dentro del propio país, que afectan a la circulación de las personas. Hay fuerzas diametralmente opuestas que afectan a la política gubernamental sobre migración: globalización, por una parte, y soberanía nacional, por otra.

Los numerosos estudios de Manpower sobre los patrones de empleo también revelan dos tipos de respuestas por parte de directivos y gobiernos: tácticas, reactivas y generalmente defensivas por una parte, y holísticas, realistas, basadas en los hechos y muy centradas en la futura oferta y demanda laboral por la otra. Deseamos que este documento fomente más las últimas que las primeras.

## El trabajo hoy

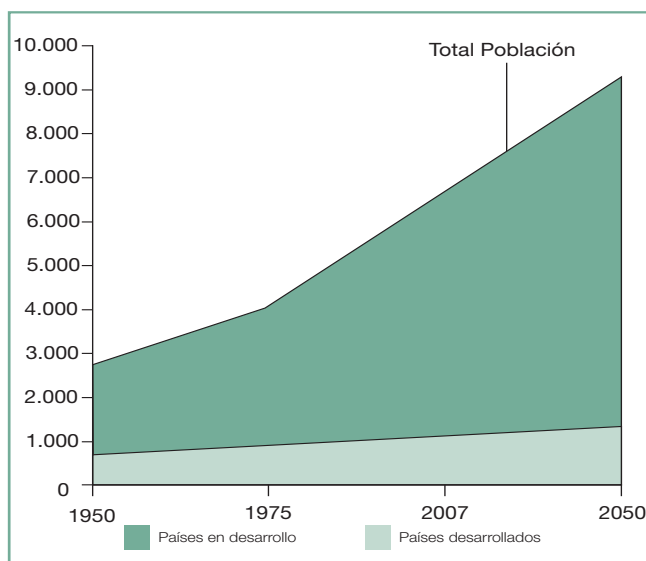
Compadezca al directivo que intenta conseguir personal para un centro de llamadas de Bangladesh, donde no es extraño que un trabajador salga a almorzar, tenga una entrevista en otro sitio, acepte un trabajo y comience con un salario más alto sin decirle nada a su antiguo empleador. Piense en los directivos de las fábricas irlandesas de elaboración de carnes, cuyos habilidosos carniceros eslovacos acuden al reclamo de la competencia noruega. Solidarícese con la empresa de entretenimiento del Golfo que empieza a incumplir los plazos de proyectos cruciales porque no puede importar a los ingenieros y jefes de proyecto cualificados de otros países que antes conseguía con tanta facilidad. Y comprenda la ansiedad de los funcionarios y empleados públicos del estado sureño mexicano de Veracruz al ver cómo sus mejores trabajadores se encaminan hacia empleos atractivos en las fábricas de los estados del norte del país.

Estas escenas, entre otras muchas, son la prueba palpable del cambio enorme y global que se está produciendo en la disponibilidad de mano de obra; un cambio que se acelera y para el que pocos directivos y autoridades gubernamentales están verdaderamente preparados. De hecho, actualmente existen enormes desequilibrios entre dónde se necesita la mano de obra y dónde ésta se encuentra. Mientras que hasta no hace tanto tiempo, la cuestión era que las personas necesitaban trabajo, hoy en día es más bien que los trabajos necesitan personas.

Tras el movimiento de profesionales por todo el mundo, se encuentran grandes cambios demográficos, especialmente la gran brecha existente en cuanto al crecimiento de la población entre países desarrollados y en desarrollo. Según las Naciones Unidas, se prevé que la población mundial crezca 2.600 millones a lo largo de los próximos 40 años, pasando de los 6.500 millones de la actualidad a 9.100 en el año 2050 (ver Gráfico 1). La práctica totalidad de este crecimiento tendrá lugar en las regiones menos desarrolladas, donde se prevé que la población actual de 5.300 millones de habitantes aumente hasta 7.800 millones en 2050. Como contraste, la población de las regiones más desarrolladas permanecerá prácticamente igual, situándose en 1.200 millones<sup>2</sup>. La población de los países en desarrollo aumenta casi seis veces más deprisa que la de los países desarrollados.

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) señala que los cambios demográficos repercuten sobre la migración internacional de dos formas. El rápido crecimiento de la población junto con las dificultades económicas hace que la gente se desplace, y los gobiernos se ven forzados a aceptar emigrantes cuando sus poblaciones experimentan descensos y están envejecidas. Por ejemplo, se espera que la población de Italia disminuya de los 57 millones de habitantes, con que cuenta en la actualidad, a 41 millones en 2050. De la misma manera, se prevé que la población de Japón descienda de los actuales 127 millones a 105 millones en 2080. Además, en Japón la población está envejeciendo tan rápido que ahora el país debe importar el 70% de sus alimentos, ya que son pocos los jóvenes japoneses que deciden quedarse en las zonas rurales y porque el país se resiste de manera inusual a la migración entrante<sup>3</sup>.

Gráfico 1 - Crecimiento de la población mundial entre 1950 y 2050 (en millones)



Fuente: Naciones Unidas, previsiones de población: Revisión de 2006

La migración es uno de los asuntos globales determinantes en los comienzos del siglo veintiuno. Más de 190 millones de personas viven fuera de sus países de origen (cerca del 3% de la población mundial). Aproximadamente una de cada 35 personas en el mundo es emigrante, y esta cifra está creciendo hasta casi el 3% anualmente.<sup>4</sup>

Pero los profesionales también se mueven mucho dentro de las fronteras nacionales. Este es un factor fácil de olvidar pero que tiene una repercusión significativa para los directivos y las autoridades regionales. Son bien conocidos los retos de China, donde el gobierno intenta contener la presión de los trabajadores de sus provincias interiores que quieren desplazarse a las florecientes ciudades del este como Shanghai. Se espera que la población urbana de la India se dispare desde un cuarto de la población total a mediados de los años 90, a más de un tercio en 2010<sup>5</sup>. E incluso los estadounidenses siguen emigrando hacia el oeste y abandonando los estados industriales del medio oeste norteamericano, según el estudio de patrones migratorios de *Atlas Van Lines* de 2007.

Otros informes señalan que más de 40 millones de estadounidenses se desplazaron el año pasado, y que en 2025 tres cuartos de toda la población de los Estados Unidos vivirá en las zonas costeras, un gran cambio, especialmente para un país desarrollado<sup>6</sup>.

Los cambios en los requisitos laborales también se añaden a la cuestión de la movilidad de profesionales. En la India, enormes programas de infraestructuras (en los que se gastarán más de 60.000 millones de dólares anuales durante los próximos seis años) tratan de ampliar la disponibilidad de mano de obra nacional cualificada y semicualificada en la construcción<sup>7</sup>. Y desde hace años, muchos de los estados del Golfo Pérsico han estado invirtiendo fuertemente en proyectos industriales, comerciales y de ocio de gran escala, así como en la infraestructura necesaria para darles soporte. Al carecer tanto de los recursos profesionales como de mano de obra para llevar a cabo estos proyectos, han importado grandes cantidades de trabajadores de países desarrollados y de la India, junto a conductores de Sri Lanka, guardias de seguridad del Nepal y enfermeras de Filipinas. Manpower, junto al Ministerio de Trabajo de los Emiratos Árabes Unidos (EAU), calcula que este país tendrá que sumar 100.000 nuevos trabajadores en Dubai cada año, durante los próximos 20 años, si se pretende que la región crezca al ritmo deseado por el gobierno.

Faltan especialmente trabajadores industriales, para consternación de numerosos políticos que, durante años, han concentrado gran parte de su atención en aumentar la proporción de jóvenes con formación universitaria que se conviertan en trabajadores cualificados, y ahora descubren que se cierne sobre ellos una gran escasez de trabajadores industriales. Hace unos años, los periódicos del Reino Unido

manifestaban la sorpresa social que causaba el hecho de que las empresas de autocares contratasen a cientos de conductores polacos para conducir algunos de los míticos autobuses británicos de dos pisos.

Años de una relativa infrainversión en formación profesional pasan ahora factura a países occidentales como Noruega, por ejemplo, donde se necesitan desesperadamente carniceros, conductores, chefs, fontaneros, electricistas y soldadores. Esta escasez de profesionales ha tenido algunas consecuencias interesantes: tal y como ocurrió en los Estados Unidos y el Reino Unido en la Segunda Guerra Mundial, las mujeres lituanas realizan en la actualidad muchos de los trabajos de albañilería y construcción de los que antes se ocupaban los hombres, que ahora trabajan en el extranjero. Y la falta de talento en algunas naciones precipita nuevas oleadas de inmigración procedentes de los países vecinos.

*Más de 190 millones de personas viven fuera de sus países de origen (cerca del 3% de la población mundial). Aproximadamente una de cada 35 personas en el mundo es emigrante, y esta cifra está creciendo hasta casi el 3% anualmente.*

La gran mayoría de trabajadores que se desplazan lo hace por mejores oportunidades económicas, ya sea trasladándose a un país más rico donde el mismo trabajo ofrece mejores retribuciones, trasladándose a donde existan más oportunidades para las personas con habilidades específicas, porque donde viven en la actualidad ya no hay trabajo, o trasladándose a donde hace falta personal con sus habilidades y las retribuciones son mejores debido a la ley de la oferta y la demanda. Una proporción mucho más pequeña de las personas que cruzan las fronteras y quieren trabajar se desplaza para escapar de situaciones terribles como la guerra o la sequía, o son desplazadas a la fuerza por otros que pretenden explotarlas.

Hay otros factores que aceleran el desplazamiento de trabajadores. Como norma general, la globalización genera más globalización: cada vez más personas están

Gráfico 2 - Principales patrones de la migración de trabajadores



En este mapa se muestran algunos de los países de destino más comunes hoy en día para los trabajadores extranjeros. Los principales patrones de los desplazamientos de trabajadores implican la emigración hacia las regiones con mayor desarrollo económico, incluidos los Estados Unidos, Europa Occidental y Australia. No obstante, otras economías consolidadas y emergentes, entre las que se incluyen los Estados del Golfo Pérsico y China, también están atrayendo a cada vez más trabajadores cualificados y no cualificados que buscan oportunidades.  
Fuente: OCDE y las estadísticas de la División de Población de las Naciones Unidas

expuestas a información sobre culturas extranjeras y cada vez son más quienes viajan lejos en sus vacaciones o por motivos de trabajo. El inglés como segunda lengua crece rápido; China, por ejemplo, está acelerando sus programas de enseñanza del inglés para asegurarse de que sus directivos y el personal que está de cara al público dominen mejor el principal idioma empresarial del mundo.

Al mismo tiempo, los trabajadores tienen un mayor acceso a la información a través de Internet, concretamente a ofertas de trabajo, y a nuevas herramientas *on line* que ayudan a simplificar los pasos necesarios para conseguir un nuevo empleo. Además, la proliferación de los teléfonos móviles y el pronunciado descenso de los costes de las llamadas han contribuido a que los trabajadores puedan mantener sólidas redes sociales con los que dejan en su país, así como con compatriotas que viven cerca de ellos. La OIM se refiere a esta red transparente emergente como “espacio migratorio transnacional”. En este espacio, que es posible gracias a los avances en las tecnologías del transporte y la comunicación, las remesas, la información y las competencias circulan tan libremente como los trabajadores.

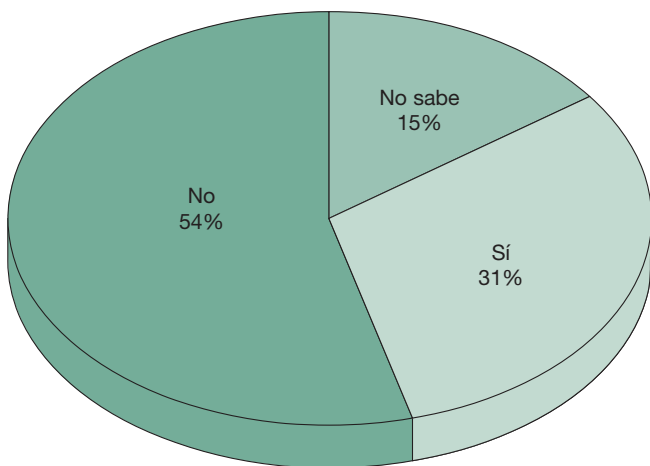
No resulta en absoluto sorprendente que dicho flujo laboral dinámico haya suscitado preocupaciones relacionadas con los trabajadores extranjeros en general.

Se han desatado, y se continúan desatando, alarmas provocadas por grupos de vigilancia como *Migrationwatch UK* y *NumbersUSA*<sup>8</sup>. El actual presidente francés ganó en parte las elecciones de 2007 por su implacable postura sobre la inmigración, y pretende introducir más exámenes de integración, cursos de idiomas y normas más estrictas para la reagrupación de las familias<sup>9</sup>. Los Estados Unidos ha resultado ser un campo de batalla especialmente polémico, con preocupaciones sobre la seguridad nacional planteadas como argumento para unos controles más exigentes de la inmigración ilegal y una reducción del número de visados concedidos, a pesar de las protestas de grupos empresariales que quieren un mayor acceso a profesionales extranjeros. Japón también destaca por su rígido planteamiento en la gestión de las solicitudes de visados, hasta tal punto que las empresas encuentran alternativas a recurrir a trabajadores extranjeros. “Desgraciadamente, el debate [sobre la inmigración] se ve con frecuencia monopolizado de manera preventiva por eslóganes populistas negativos que pueden impedir la formulación de políticas de migración sensatas y equilibradas” señala la OIM<sup>10</sup>.

Una importante diferencia respecto a las anteriores oleadas migratorias es que los viajes de los trabajadores no son necesariamente únicos y de un solo sentido (ver Gráfico 2). Sin embargo, ya no hay

vuelta atrás en esta tendencia. Grandes porcentajes del PIB de numerosos países ya dependen del dinero que envían a casa los emigrantes. Y muchos trabajadores se establecen, forman familias y consideran a su nuevo país su hogar, tal y como ocurrió con los programas de *Gastarbeiter* que Alemania lanzó en los años 50 y 60, cuando acuerdos bilaterales con Italia, Grecia, la antigua Yugoslavia y Turquía abrieron las puertas a decenas de miles de inmigrantes.

Gráfico 3 - Directivos preocupados por la pérdida de profesionales nacionales



Fuente: Estudio Manpower Trabajadores sin fronteras 2008

Así pues, ¿cómo deben responder los directivos a la movilidad del talento? Muchos la consideran una oportunidad para reducir costes de mano de obra y aumentar su cartera de profesionales. Otros la consideran una amenaza para retener a sus mejores profesionales (ver Gráfico 3). Por supuesto, los directivos sólo poseen un control limitado sobre los factores que determinan dónde trabajan los empleados y por qué.

Algunos empleadores se benefician de gobiernos previsores y realistas que diseñan estrategias relacionadas con los profesionales nacionales en detalle y a largo plazo. Otros se irritan con las políticas gubernamentales de inmigración introspectivas que alargan extremadamente los plazos para gestionar la solicitud de visados hasta el punto de que muchos de los mejores candidatos extranjeros se van a otro país. La movilidad de profesionales es pues el resultado y la causa de una inquietante mezcla de desempleo y escasez de talento. Esta situación plantea a los gobiernos y directivos retos de una escala y un ámbito a los que no se habían enfrentado antes, aunque les ofrece oportunidades inimaginables<sup>11</sup>.

Antes de continuar, cabe destacar que la movilidad de talento implica migración, pero también va más allá del simple concepto de circulación, exigiendo una nueva taxonomía que permita comprender este fenómeno en todas sus dimensiones (ver Gráfico 4). El extremo negativo del espectro de la movilidad de talento son el “desperdicio de talento” y la “fuga de talento”.

Gráfico 4 - La dinámica de la movilidad del talento

<b>Exportación de talento</b>	Cuando los gobiernos de los países en desarrollo llevan a cabo una estrategia de formar y exportar profesionales con la intención de conseguir una rentabilidad similar a medio y largo plazo mediante las remesas de dinero, intercambios tecnológicos o la mejora de habilidades.
<b>Globalización de talento</b>	Como elemento de la globalización. El comercio internacional y las estrategias de corporaciones multinacionales progresistas necesitan una movilidad internacional.
<b>Intercambio de talento</b>	Las empresas internacionales promueven el intercambio equitativo de profesionales entre países dentro de sus organizaciones.
<b>Circulación de talento</b>	Los profesionales viven y trabajan en países extranjeros durante un determinado período de tiempo y después vuelven a su país de origen o se desplazan a un nuevo país de destino.
<b>Fuga de talento</b>	Cuando la emigración de trabajadores con una buena formación y competencias necesarias en el país de origen supera la capacidad de dicho país para formar a otros trabajadores que los sustituyan adecuadamente. Así pues, el país de origen no recupera su inversión formativa inicial.
<b>Desperdicio de talento</b>	Cuando un país es incapaz de retener a sus profesionales cualificados, quienes se trasladan voluntariamente a otros destinos y aceptan trabajos por debajo de su nivel de formación. A menudo lo aceptan como “compensación” por unas mejores condiciones de vida en países más desarrollados.

Fuente: Estudio sobre la movilidad latinoamericana de Manpower 2007

El **desperdicio de talento** se produce cuando personas con gran cualificación/formación se trasladan voluntariamente a otros destinos y aceptan trabajos por debajo de su nivel de formación. A menudo lo aceptan como “compensación” por unas mejores condiciones de vida en países más desarrollados.

La **fuga de talento** se produce cuando la emigración de trabajadores con una buena formación y competencias necesarias en el país de origen supera la capacidad de dicho país para formar a otros trabajadores que los sustituyan adecuadamente. Así pues, el país de origen no recupera su inversión formativa inicial.

La **circulación de talento** se produce cuando los profesionales viven y trabajan en países extranjeros durante un determinado periodo de tiempo y después vuelven a su país de origen o se desplazan a un nuevo país de destino. Sus consecuencias son positivas tanto para el país de origen del trabajador como para el país de destino porque ambos se benefician de sus contribuciones durante un cierto tiempo.

El **intercambio de talento** se produce cuando el flujo de entrada y salida de profesionales de un país es relativamente equilibrado, con personas que cruzan las fronteras en ambos sentidos prácticamente en la misma medida, lo que tiene claramente un efecto positivo tanto para el mercado laboral nacional como para los trabajadores. Varios países de la Unión Europea, que gozan de leyes de movilidad laboral más abiertas entre los Estados miembros, están facilitando este concepto de intercambio de talento.

La **globalización de talento** está impulsada por el comercio internacional y las estrategias de corporaciones multinacionales progresistas. Como elemento de la globalización, hay un movimiento significativo tanto de los trabajadores hacia el trabajo como del trabajo hacia los trabajadores, pues las multinacionales tratan de adaptar sus negocios para estar más cerca de sus mercados de consumo más fuertes o de encontrar profesionales menos caros y reducir sus costes para poder competir. Al mismo tiempo, las personas se desplazan allí donde están los mejores trabajos y oportunidades de desarrollo profesional, lo que acentúa aún más el efecto de la globalización de talento.

La **exportación de talento** se produce cuando los gobiernos de los países en desarrollo llevan a cabo una estrategia de formar y exportar profesionales con la intención de conseguir una rentabilidad similar a medio y largo plazo, mediante las remesas que envían a casa los trabajadores para ayudar a sus familias, contribuyendo así al PIB nacional.

Todas las modalidades, desde el desperdicio de talento hasta la exportación de talento, nos ofrecen un marco para analizar dónde ganan y pierden las economías nacionales en la actual competencia por los profesionales, así como los retos particulares a los que se enfrentan los países en desarrollo, en concreto, pues la escasez de talento hace que la competencia por ellos esté más reñida que nunca.

*Un estudio reciente de Manpower reveló que al 31% de los directivos de todo el mundo le preocupa perder su talento nacional frente a otros países.*

## Una fuerza laboral en movimiento: ¿quién se desplaza y por qué?

La cada vez más movilizada fuerza laboral tiene muchas caras. Se desplazan todo tipo de trabajadores: cada año agricultores jamaicanos se marchan a Massachusetts, en los Estados Unidos; obreros indios a Dubai; canteros letones a Irlanda del Norte; y asesores financieros británicos a Shanghai, donde trabajan ahora 40.000 extranjeros<sup>12</sup>.

En realidad, la cartera de capacidades es muy amplia. En el extremo superior del espectro de competencias se encuentran los profesionales y directivos cuyos movimientos constituyen un tipo de mercado laboral interno dentro de las multinacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) denomina a estos trabajadores “transferidos interempresas” y observa que se han convertido en una presencia habitual en los centros de negocio más dinámicos del mundo, donde intercambian mercancías, fondos financieros, procesos empresariales y *know-how* directivo<sup>13</sup>. “Tres de cada cuatro transferidos se desplazan de un país rico a otro, especialmente a través del Atlántico, mientras que el resto se desplaza sobre todo hacia y desde uno de los países de Asia Oriental y Sudamérica con mayor éxito en su nueva industrialización”, afirma la OIT.

Los métodos para movilizar talento no se limitan a proyectos en el extranjero que duran varios años. También pueden implicar proyectos a corto plazo o viajes por trabajo que crucen fronteras (ver Gráfico 5). Y, además de los “desplazamientos corporativos” (proyectos internacionales para la misma empresa), hay muchos profesionales que buscan por su cuenta oportunidades internacionales.

La falta de trabajadores industriales cualificados ha disparado los salarios hasta el punto de que el sueldo total de estos empleados ha sobrepasado fácilmente al de los empleados de oficina. La escasez de talento, exacerbada por el gran aumento de los salarios, ha provocado un gran salto en el desplazamiento de obreros especializados cualificados. Antes de la crisis de la construcción, los carpinteros y yeseros mexicanos podían encontrar trabajo casi en cualquier lugar de los Estados Unidos. Hace unos años, el “fontanero polaco” se convirtió en un símbolo incendiario de la mano de obra barata en Francia, y en un modelo para legiones de trabajadores canteros del este de Europa, albañiles, electricistas y otros obreros especializados que han cubierto brechas profesionales en toda Gran Bretaña<sup>14</sup>.

Gráfico 5 - Estrategias de movilidad

<b>Commuting</b>	Cuando el trabajador acude periódicamente a una oficina central o se mueve por tiempos cortos, entre oficinas de diferentes países.
<b>Asignaciones de corta estancia</b>	Asignación a un país por un tiempo determinado, habitualmente inferior a un año, por razones de capacitación o de intercambio de competencias. ( <i>Short term assignment</i> )
<b>Movilidad internacional con esquema local</b>	Cuando la empresa promueve o permite que el talento se traslade de un país a otro, pero por políticas internas o necesidad de contención de costes no asigna el status de expatriado, sino que contrata a la persona en la oficina local del país de destino, como si fuese oriundo.
<b>Expatriación</b>	Trabajadores de alto nivel dentro de la organización, con visión integral de la compañía, que una corporación envía a otro país durante un periodo de varios años, para hacerse cargo del negocio local o regional o capacitar a ejecutivos locales.

Fuente: Estudio Manpower sobre la movilidad latinoamericana 2007

Gráfico 6 - Demanda de profesionales extranjeros

Los 10 principales puestos de trabajo que los directivos están cubriendo con profesionales extranjeros en los 27 países y territorios encuestados	
1	Peones
2	Ingenieros
3	Operarios de producción
4	Técnicos
5	Personal de nuevas tecnologías
6	Comerciales
7	Auxiliares administrativos / secretarios
8	Personal de atención al cliente
9	Directivos sénior / consejeros
10	Personal contable y financiero

Fuente: Estudio Manpower *Trabajadores sin fronteras*, 2008

También continúa habiendo una gran circulación de trabajadores poco cualificados (generalmente con menos formación o sin formación) y que en ocasiones proceden de empresas de cualquier otro lugar en las que se han producido drásticas reducciones de personal. De hecho, los peones son ahora la principal categoría laboral cubierta con trabajadores de países extranjeros, de acuerdo con el último *Estudio Manpower Trabajadores sin fronteras* (ver Gráfico 6).

Los datos revelan que el oficio de peón es el número uno cubierto por profesionales extranjeros en Bélgica, Canadá, España, Francia, Japón, Reino Unido y Singapur, y que se encuentra entre los 10 principales en Australia, Austria, Alemania, EE.UU., India, Italia, Noruega, Nueva Zelanda, los Países Bajos, Suecia, Suiza y Taiwán. Dados los tradicionales roles de género, especialmente en los lugares menos desarrollados del mundo, sería fácil suponer que los hombres se desplazan más que las mujeres. Pero no es así. La migración general a países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) está equilibrada en cuestión de género, pues el 51% de los migrantes son mujeres. Resulta interesante que al comparar a hombres y mujeres muy cualificados, los datos muestren que las mujeres son más proclives a emigrar<sup>15</sup>. La investigación de Manpower reveló una tendencia similar. Más del 60% de las mujeres entrevistadas en el *Estudio Manpower sobre la movilidad geográfica por motivos laborales*, 2008 afirmó que consideraría la opción de desplazarse por motivos de trabajo. El porcentaje de mujeres es especialmente destacable entre los emigrantes latinoamericanos. Como contraste, la presencia masculina es mayor entre los inmigrantes africanos en casi todos los países de la OCDE donde la inmigración procedente de África ha sido importante, excepto en Portugal y el Reino Unido<sup>16</sup>.

Muchos países son tanto origen como destino de migrantes. Canadá, que durante mucho tiempo fue un lugar de destino para migrantes, envía ahora numerosos profesionales muy cualificados a los Estados Unidos, muchos de ellos directivos con experiencia<sup>17</sup>. En Asia prevalecen tendencias similares. Tailandia recibe numerosos inmigrantes no cualificados de Myanmar, Camboya y la República Democrática Popular Lao, pero también envía a sus propios ciudadanos a otros países como Israel, Japón y Taiwán. Según la OCDE, los principales países emisores de emigrantes son México, la antigua Yugoslavia, Italia, Polonia, Turquía, China, India y Filipinas (ver Gráfico 7). La presencia de Alemania en esta lista puede resultar sorprendente si se desconoce que sus elevados impuestos, sus salarios relativamente bajos y la inflexibilidad de sus condiciones laborales se encuentran entre los motivos por los que una cifra récord de 144.815 alemanes abandonaron el país en 2005 (el primer año desde 1968 en que fueron más los alemanes que se marcharon al extranjero que los que regresaron a casa)<sup>18</sup>.

## Un índice para evaluar la política migratoria laboral

Las principales empresas del mundo se asociaron con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) para crear un índice de buenas prácticas que ayude a los representantes de los gobiernos, los directivos y los representantes de los empleados a identificar y superar los puntos débiles de su capacidad para participar en el mercado laboral mundial.

El departamento de Asuntos Corporativos Internacionales de Manpower propuso, y la OIM lo aceptó, un Índice de Políticas de Migración de los Trabajadores (LMPI por sus siglas en inglés) a la Junta de Asesoramiento Corporativo de la OIM que ayudará a evaluar los programas nacionales de migración de trabajadores, valorando cómo se satisfacen las necesidades tanto de las empresas como de los trabajadores migrantes. Esta iniciativa tiene tres objetivos: ayudar a los gobiernos a comprender mejor en qué medida sus políticas afectan a las empresas y los trabajadores migrantes; ayudar a las empresas (especialmente a las multinacionales) a planificar sus estrategias de recursos humanos mostrando qué países poseen marcos migratorios bien diseñados y dónde es probable que se produzcan retrasos o dificultades; y ayudar a los trabajadores migrantes a estar más informados sobre en qué países tienen un acceso y unas condiciones laborales más favorables.

Debido a las diferencias entre los típicos programas dirigidos a migrantes muy cualificados o poco cualificados, el LMPI propone índices distintos para valorar cada tipo de programa. El primero (Administración y mecanismos de acceso) evalúa el nivel de burocracia que rodea a las solicitudes para conseguir un permiso de trabajo, examina factores como la claridad de la información en las solicitudes de visado, los costes de un visado y los plazos de tramitación. El segundo índice (Derechos del trabajador inmigrante) valora las libertades y beneficios otorgados a los inmigrantes, abarcando factores como la igualdad de trato respecto a los trabajadores nacionales, y calificando los reglamentos que rigen la duración de la estancia, la flexibilidad laboral y la reunificación familiar. Aunque reconoce el papel de la inmigración irregular en los mercados de trabajo globales, el LMPI se centra únicamente en la inmigración legal.

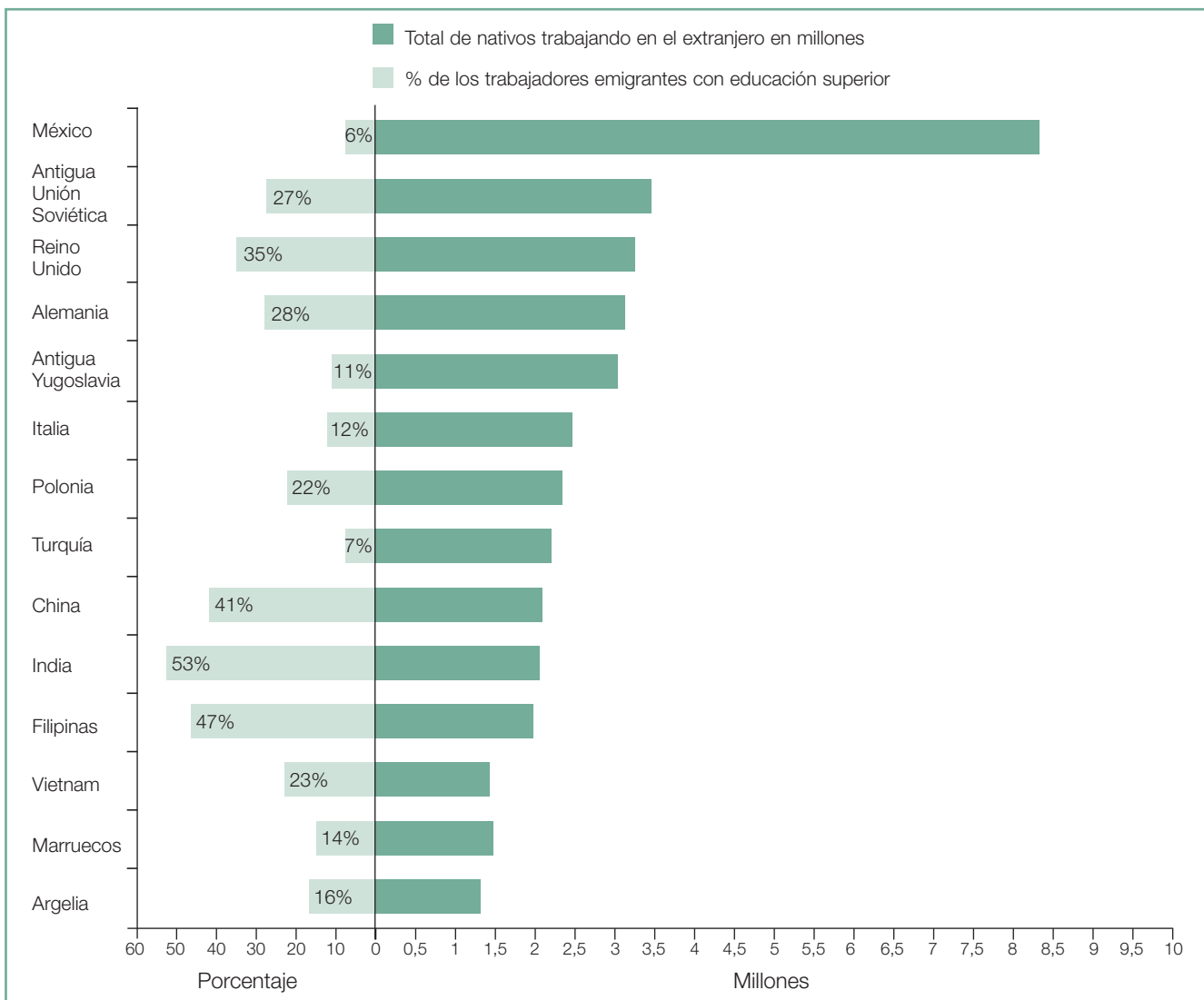
Se han realizado programas piloto en seis países: Australia, Alemania, los Estados Unidos, Italia, el Reino Unido y Singapur. He aquí un dato interesante que ya se ha obtenido: en casi todas partes, los programas de inmigración menos cualificada suelen funcionar peor que los programas muy cualificados según todos los macroindicadores. En la actualidad, los asesores empresariales de la OIM están considerando ampliar el programa a 25 países.

En los numerosos casos en que los directivos contratan personal para puestos específicos (ya sea directamente o a través de agencias) los trabajadores extranjeros acaban en trabajos adecuados para ellos. Pero cuando los trabajadores actúan por iniciativa propia (como ocurrió a gran escala con los jóvenes tras la apertura de la Unión Europea a ocho países del Este en 2004) pueden terminar en trabajos para los que están cualificados en exceso. En Suecia y el Reino Unido la mayoría de trabajadores inmigrantes están muy cualificados pero suelen ocupar puestos poco cualificados en sectores como hostelería, restauración, agricultura y construcción; y en el Reino Unido, con un mercado laboral poco regulado, estos trabajadores no siempre disfrutaban de buenos salarios ni condiciones laborales<sup>19</sup>. Este desequilibrio entre capacidades y

funciones es uno de los factores que contribuyen a un gran cambio que nunca antes había sido tan evidente: un inmenso movimiento de “migración inversa”.

La migración inversa no es en ningún otro lugar tan evidente como en Europa. Cuando fue posible el libre desplazamiento entre los países de la Unión Europea (UE) en 2004, los trabajadores de los nuevos Estados miembros del Este pudieron cubrir las necesidades de talento en los países occidentales. Los Estados miembros originales de la UE podían decidir si restringir o no los desplazamientos procedentes de los nuevos Estados miembros. Algunos países como Irlanda, el Reino Unido y Suecia permitieron la libre circulación desde el principio, mientras que otros impusieron restricciones de distinto grado.

Gráfico 7 - Expatriados por país de origen



Fuente: OCDE, *Poblaciones inmigrantes en el siglo XXI*, 2008

Han transcurrido varios años y muchos Estados miembros han optado por la libre circulación suprimiendo gradualmente las restricciones sobre la inmigración laboral. El Reino Unido, en concreto, ha acogido a cientos de miles de personal de cocina, conductores, trabajadores de fábricas y personal para hoteles procedentes de Polonia.

Pero muchos de esos trabajadores ahora están regresando a Polonia para beneficiarse de las crecientes oportunidades profesionales para las que sus cualificaciones les capacitan. Al crecer la economía de Polonia y fortalecerse su divisa, han empezado a surgir trabajos mejor pagados para muchos jóvenes polacos cualificados que han estado sirviendo café o trabajando en las fábricas británicas. Un nuevo estudio del Instituto para la Investigación de Políticas Públicas (IPPR por sus siglas en inglés) sugiere que aunque desde 2004 han llegado al Reino Unido un millón de trabajadores procedentes de países del Este de Europa, fundamentalmente de Polonia, aproximadamente medio millón ya ha abandonado el país. El flujo de llegada de nuevos inmigrantes está decreciendo y se calcula que en la segunda mitad de 2007 han entrado 30.000 inmigrantes menos que en 2006. Esta tendencia de “menos que entran y más que salen” se prevé que se intensifique en los próximos meses y años<sup>20,21</sup>. “El hecho de que los inmigrantes post-ampliación de la UE ya estén regresando a sus países apoya la hipótesis... de que unas barreras a la movilidad más bajas conducen a una menor inmigración permanente a largo plazo” señaló un informe reciente del IPPR<sup>22</sup>.

Por supuesto, la migración inversa no es nada nuevo. Esta tendencia fue detectada por los analistas de la OCDE hace algunos años cuando observaron grandes incrementos en los empleos temporales para extranjeros<sup>23</sup>. Los ciudadanos irlandeses (especialmente los jóvenes profesionales) comenzaron a regresar a Irlanda hace una década cuando “El Tigre Celta” comenzó su famoso crecimiento económico. Lo mismo ocurre en la región del Océano Índico: los profesionales indios están volviendo a casa, aprovechando las grandes oportunidades como consecuencia del crecimiento vertiginoso de la economía de su país y del encarecimiento de los precios de la vivienda en los lugares donde han estado trabajando, como en Dubai. Es posible que el fenómeno de la migración inversa tenga otros beneficios aparte de los personales: la OCDE señala

que los empleos temporales de los trabajadores extranjeros introducen flexibilidad en el mercado laboral y pueden ayudar a disuadir a las empresas de volver a recurrir a trabajadores sin papeles.

No obstante, hay que destacar otro factor: la migración inversa es propia de profesionales y trabajadores con habilidades técnicas, y no tanto de trabajadores industriales, ni mucho menos de personal no cualificado. Para los menos cualificados, el coste del regreso es demasiado alto, puesto que carecen de los medios para viajar con facilidad. Al mismo tiempo, la vida en los países de acogida (especialmente en los desarrollados) les ofrece servicios y atenciones (como la sanitaria) a los que no podrían acceder al volver a casa.

Resulta interesante que no todos los desplazamientos de trabajadores se produzcan desde economías emergentes y en desarrollo hacia el mundo desarrollado. Y no toda la movilidad laboral es positiva. Para demostrarlo, basta con observar la oleada de emigrantes que huyen del inestable régimen de Zimbabue hacia países vecinos como Sudáfrica<sup>24</sup>. Se calcula que 4.000 emigrantes de Zimbabue cruzan la frontera de Sudáfrica cada día, la mayoría de ellos de manera ilegal<sup>25</sup>. La sequía, los desastres naturales, las enfermedades y la guerra fuerzan a la gente, especialmente a los habitantes de países menos desarrollados, a abandonar su hogar e intentar sobrevivir en cualquier otro sitio, a menudo destinados a los campos de refugiados. Y los refugiados olvidados por el mundo a menudo se quedan en estos campos durante años sin beneficiarse de una educación o una formación laboral. La consecuencia no intencionada es una fuente de talento potencial (tanto adultos como niños) que no pueden encontrar trabajo cuando finalmente son repatriados a su país de origen o a un nuevo país que en adelante será su hogar. Este talento humano olvidado en el limbo ha llamado la atención de algunas empresas, incluida Manpower, que han dado los primeros pasos para que la población de refugiados se integre en la fuerza laboral y para atenuar la escasez de profesionales que continuará creciendo en todo el mundo. En los próximos años habrá que hacer más para tratar el problema de los refugiados cuando esa necesidad de talento se agudice.

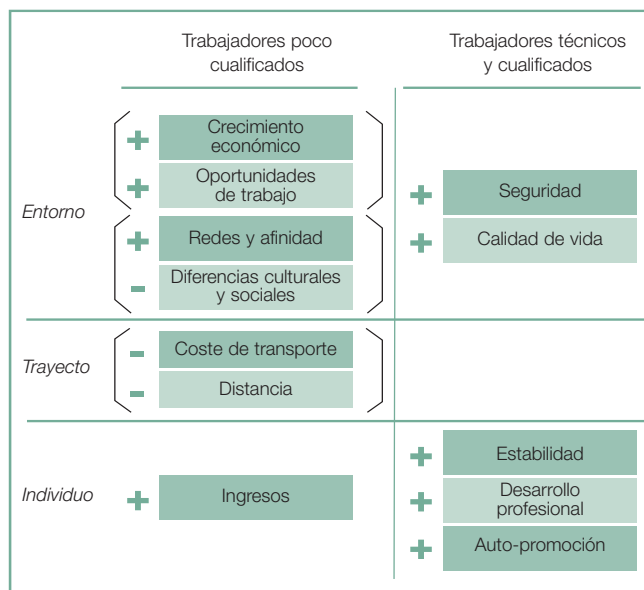
Peor aún que la movilidad de profesionales inducida por el movimiento de refugiados es la explotación deliberada de trabajadores en todo el mundo, un problema de proporciones epidémicas que llama especialmente la atención cuando los explotadores de niños aparecen en los medios de comunicación o cuando algunos inmigrantes mueren en un contenedor de metal, abandonados por sus traficantes.

Los trabajadores no cualificados son vulnerables al tráfico de seres humanos, una forma de esclavitud moderna, que obliga a unos 12,3 millones de personas a realizar trabajos forzados o prestar servicios sexuales en un momento dado. El tráfico de seres humanos es hoy en día la tercera mayor industria ilegal del mundo, sólo por detrás del tráfico de armas y del de drogas, y está presente en casi todos los países del planeta. Evidentemente, este crimen contra la humanidad es un desperdicio inaceptable de posibles contribuciones a la fuerza laboral que debe detenerse; las personas afectadas deben recibir apoyo y debemos lograr para ellas una transición a fuentes de trabajo legítimas. Esta no será una tarea sencilla.

Así pues ¿qué mueve a la gente a abandonar sus hogares, además de la cuestión evidente de buscar trabajo en otra parte cuando en casa no hay? Existen muchas líneas paralelas que se cortan en todos los niveles demográficos y de competencias. Pero un examen más detallado revela diferencias estructurales significativas en los factores que motivan estos desplazamientos. (ver Gráfico 8). Evidentemente, el dinero y el crecimiento económico son factores significativos para los menos cualificados, y tanto la distancia física como cultural atenúan sus desplazamientos. La cuestión monetaria puede parecer obvia, pero merece un examen más profundo. Cuando un obrero mexicano puede ganar 18 dólares a la hora en una fábrica de los Estados Unidos mientras que por el mismo trabajo recibe en México 3 dólares, no es sólo el trabajador quien se beneficia: es toda su comunidad de origen, gracias al dinero que envía a casa.

En países como Honduras y El Salvador, el 15% del PIB procede de estas remesas. En algunas ciudades, los ingresos procedentes de parientes que viven en los Estados Unidos son tan elevados que actúan como un tipo de subsidio, superando los salarios locales.

Gráfico 8 - Motivación individual para la movilidad de talento

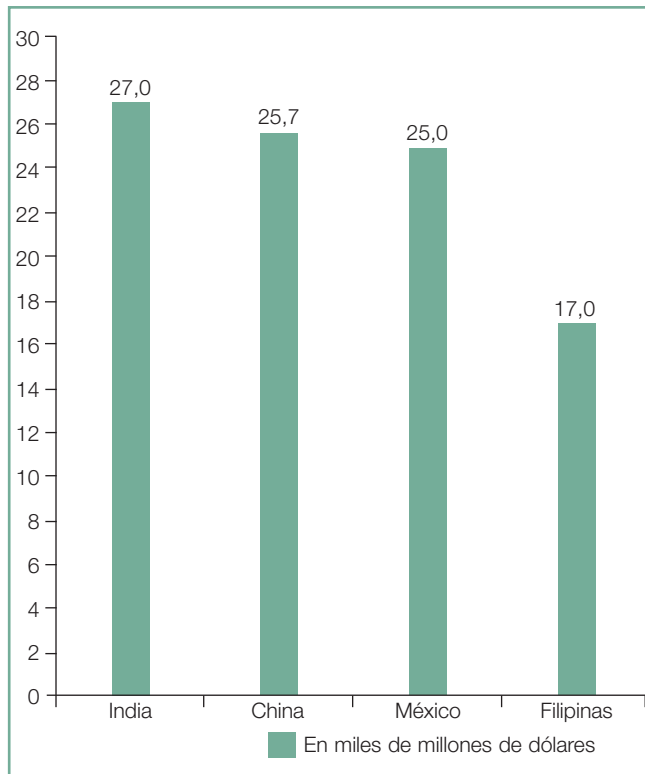


Fuente: Estudio Manpower sobre la movilidad latinoamericana 2007

Según el Banco Mundial, las remesas que los trabajadores extranjeros de todo el mundo enviaron a sus países de origen ascendieron a 318.000 millones de dólares en 2007<sup>26</sup>. Los países que más dinero recibieron de sus ciudadanos que trabajan en el extranjero fueron India, China, México y Filipinas respectivamente (ver Gráfico 9). La mayor parte del dinero enviado procede de los Estados Unidos, donde 42.000 millones de dólares salieron del país, mientras que Arabia Saudí ocupa el segundo puesto con 15.600 millones de dólares.

Respecto a los empleados de oficina, puede haber otros muchos factores que los motiven para abandonar sus hogares. Muchos se van a la aventura, a adquirir nuevas competencias, a aprender un idioma o a mejorar sus conocimientos lingüísticos. O van más allá de sus fronteras para conseguir nuevas y valiosas aptitudes culturales. Más del 47% de los entrevistados en el *Estudio Manpower sobre movilidad geográfica por motivos laborales* afirmó que se desplazaría para aprender otro idioma. Aunque otros consideran estos desplazamientos como atajos para acelerar sus carreras profesionales; las jóvenes promesas pueden con frecuencia asumir una mayor responsabilidad y adquirir más experiencia y conocimientos empresariales con mayor rapidez en un país extranjero que en el suyo propio.

Gráfico 9 - Dinero enviado a casa por trabajadores en el extranjero



Fuente: Banco Mundial, Tendencias de las remesas, 2007

En la nueva economía global, cada vez más empleadores previsores deciden enviar a sus directivos con “gran potencial” al extranjero para que adquieran la experiencia de conocer otras culturas y formas de trabajo. De hecho, para los directivos de muchas multinacionales, un proyecto internacional se considera obligatorio en la actualidad si aspiran a ser grandes ejecutivos. Según la empresa Spencer Stuart, que se dedica a la búsqueda de personal especializado, para los ejecutivos la experiencia internacional es más importante ahora que en el pasado. En una encuesta reciente, el 51% de los ejecutivos respondieron que habían trabajado o vivido en el extranjero durante más de seis meses, y el 46% mencionó la “mentalidad internacional” como una de las competencias más importantes para los puestos directivos de una empresa. En los últimos cinco años, el porcentaje de directores ejecutivos de las empresas del S&P 500 con experiencia internacional ha aumentado del 26 al 34%<sup>27</sup>.

En general, no resulta sorprendente que los trabajadores estén dispuestos a desplazarse (y felices de hacerlo). Casi cuatro quintas partes de los entrevistados en el *Estudio de Manpower sobre movilidad geográfica por motivos laborales, 2008*

afirmaron que considerarían trasladarse por motivos de trabajo, y un tercio del total señaló que se desplazaría a cualquier lugar del mundo por un trabajo. Y el 40% afirmó que estaría dispuesto a desplazarse permanentemente (ver Gráficos 10 y 11). El último Eurobarómetro, la tradicional encuesta de opinión pública de la Comisión Europea, reveló que al preguntar a los ciudadanos qué representa Europa para ellos, el 53% respondió “libertad para viajar y trabajar en la UE”. La encuesta destacó que el 46% de los europeos aprecia las ventajas de la movilidad, mientras que sólo un 11% la percibe como algo negativo. En Suecia, casi el 80% considera la movilidad laboral positiva, (sin embargo, otros países como Bélgica, Alemania, Estonia y Grecia presentan porcentajes menos entusiastas, inferiores al 33%).

El Eurobarómetro también revela que la mayoría de los encuestados cree que la movilidad puede favorecer las perspectivas laborales. Los datos del Eurostat muestran que, mientras el 59% de las personas que buscaban un trabajo fuera de su región de origen lo encontró en un año, la cifra equivalente para los que se quedaron fue sólo del 35%<sup>28</sup>.

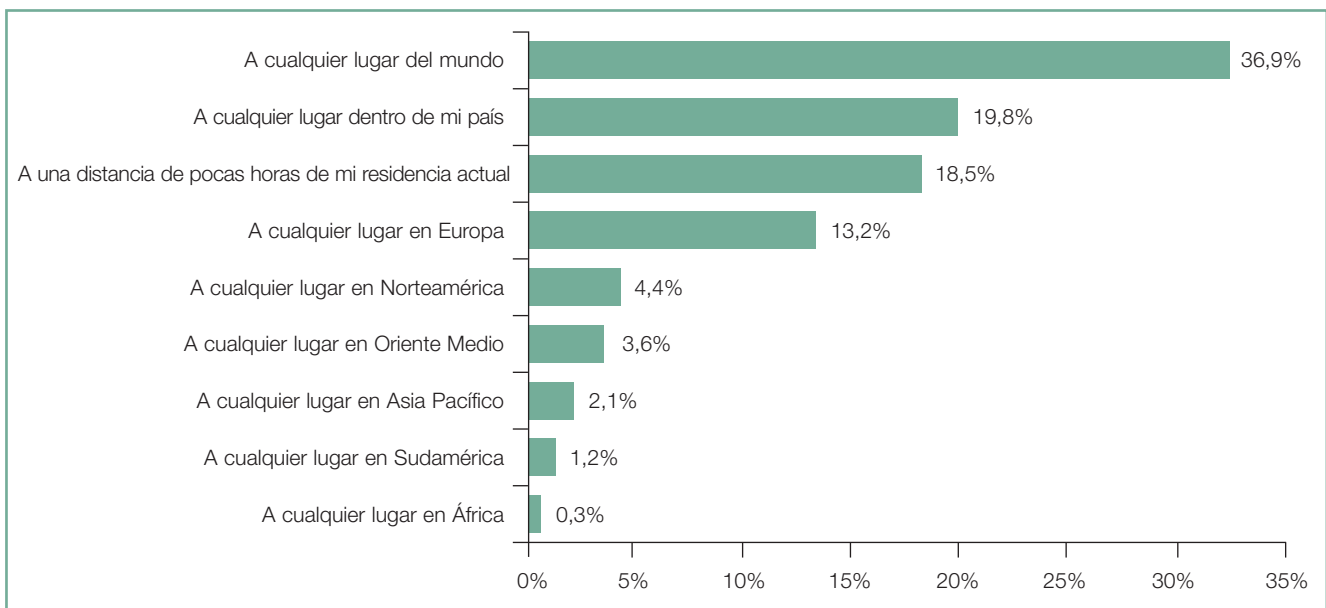
Tal y como confirman las conclusiones del Eurostat para Bélgica y Grecia, no todos creen que la movilidad de profesionales sea algo positivo. Existen factores obvios como la separación de la familia y los amigos que se quedan en el país de origen, la alienación cultural y los prejuicios en el nuevo puesto de trabajo. Y siempre pueden surgir cuestiones lingüísticas (incluso dentro de las fronteras de un país) junto a la dura competencia con otros inmigrantes y con los locales, que consideran que los recién llegados les quitan el trabajo. Y también hay que considerar la losa universal de la burocracia. En algunos países, la burocracia es un auténtico incordio: conseguir un visado de trabajo para un extranjero en la India implica horas de cola para obtener permisos y esperas de hasta cuatro meses (y repetir el proceso entero otra vez si quieres quedarte más de un año)<sup>29</sup>.

*Según el Banco Mundial, las remesas de los trabajadores extranjeros de todo el mundo ascendieron a 318.000 millones de dólares en 2007.*

No obstante, tanto los directivos como las agencias gubernamentales pueden hacer más para facilitar una mayor movilidad de los profesionales. Las empresas deberán crear asociaciones más sólidas con las autoridades regionales y los educadores allí donde identifiquen posibles profesionales. Se beneficiarán de colaborar más estrechamente con las empresas de servicios de recursos humanos que comprenden en profundidad los patrones de la oferta y demanda de profesionales y poseen las competencias para realizar

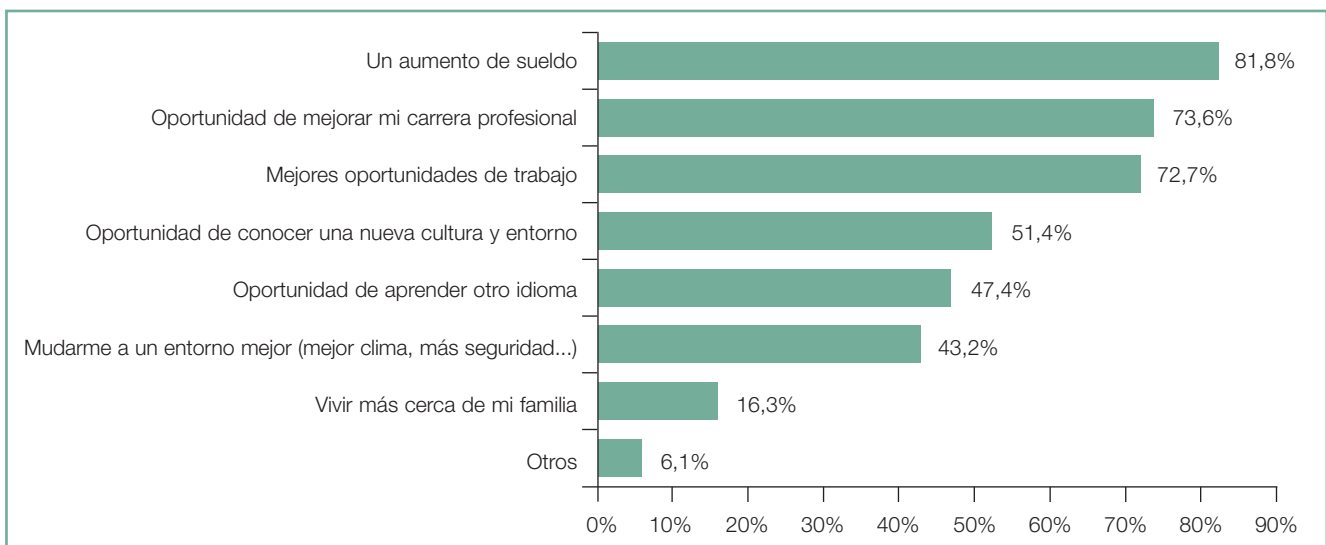
los trámites administrativos, permitiendo así orientar a los profesionales (y pueden hacerlo de acuerdo con los estándares éticos del trato a los trabajadores). Y los gobiernos deberán pensar más en términos de “migración circular” y menos en términos de “fuga de talento” al formular sus políticas nacionales sobre inmigración y trabajo. Trataremos estos temas más detalladamente en el siguiente apartado del presente documento.

Gráfico 10 - Distancia a la que los trabajadores se trasladarían por cuestiones laborales



Fuente: Estudio Manpower sobre movilidad geográfica por motivos laborales, 2008

Gráfico 11 - Motivos por los que los trabajadores se desplazarían



Fuente: Estudio Manpower sobre movilidad geográfica por motivos laborales, 2008

Es fundamental que los trabajadores no cualificados que buscan trabajo lejos de su hogar estén alerta frente a las situaciones de explotación. La mejor forma de protección es viajar y actuar en grupos, pedir las credenciales a todos aquéllos que afirmen ser agentes laborales, y tener contacto con asesores laborales, grupos étnicos y religiosos siempre que sea posible. Para los trabajadores industriales, lo más sensato es acudir a agencias con buena reputación, valorar las oportunidades que se presentan con el mayor realismo posible y desarrollar habilidades relacionadas con el conocimiento de manera razonable. Para los profesionales, es esencial perfeccionar los conocimientos lingüísticos, reconocer y comprender los matices de las referencias de su profesión en cualquier lugar y conocer la estructura del mercado laboral y las prácticas laborales del país receptor. Y para todas las categorías de trabajadores (especialmente los que se desplazan al extranjero) es aconsejable asesorarse bien fiscalmente dadas las complejidades y variaciones del derecho fiscal en todo el mundo.

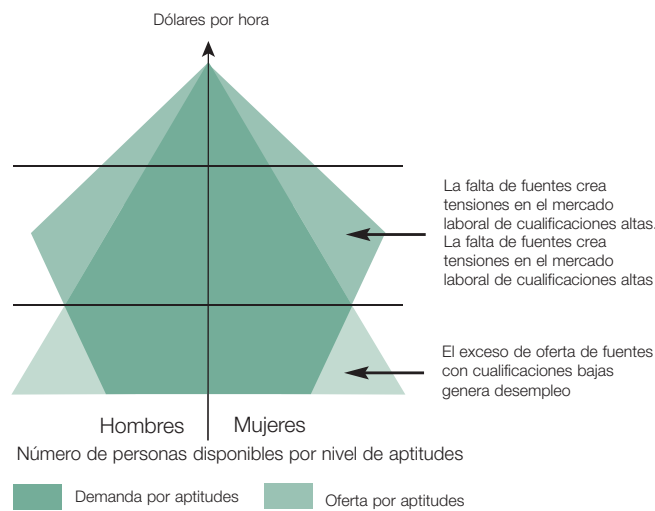
Unos cuantos consejos finales: las personas que abandonan su hogar deberían ser realistas sobre su “resistencia mental”, es decir, su capacidad innata para adaptarse con facilidad a entornos extraños. Las principales empresas de recursos humanos ofrecen pruebas psicométricas que pueden ayudar con dichas evaluaciones. Ligado a éste se encuentra el tema de la integración en la nueva comunidad, desde un punto de vista social y respecto al estilo de trabajo. Concretamente, muchos trabajadores que se desplazan por motivos laborales quieren que sus familias se unan con ellos en algún momento y, en la actualidad, no parece que la reagrupación de familias sea algo que los gobiernos faciliten con rapidez. Estos retos pueden provocar situaciones de angustia para los trabajadores que están en el extranjero que sus empleadores pueden pasar por alto con facilidad.

*Los datos del Eurostat muestran que, mientras el 59% de las personas que buscaba un trabajo fuera de su región de origen lo encontró en un año, la cifra equivalente para los que se quedaron fue sólo del 35%.*

# Atraer profesionales de lugares lejanos: el reto para los directivos

La movilidad de los trabajadores cada vez tiene más importancia entre las soluciones de los directivos para la escasez de talento. Sin embargo, los directivos no son muy conscientes de las oportunidades que plantea desplazar a los trabajadores allí donde hay trabajo disponible y donde los profesionales se valoran más. Dicho de otra manera, apenas se comprende la necesidad de pensar en los profesionales según el modelo de oferta y demanda. (ver Gráfico 12).

Gráfico 12 - El desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales



Por ejemplo, una gran empresa de éxito del Golfo Pérsico dedicada al ocio y la hostelería está atravesando dificultades para cumplir los plazos de un proyecto crucial porque no ha podido contar con los profesionales extranjeros a los que antes recurría con facilidad. Hasta hace poco tiempo, sus directivos podían llamar a agencias de empleo extranjeras y enseguida tenían a su disposición a docenas de

ingenieros y jefes de proyecto europeos, estadounidenses o indios, por ejemplo. Hoy en día se encuentran no sólo con la feroz competencia de cientos de compañías homólogas del Golfo, sino con la de los propios profesionales, que acaban de descubrir su valor en el mercado libre.

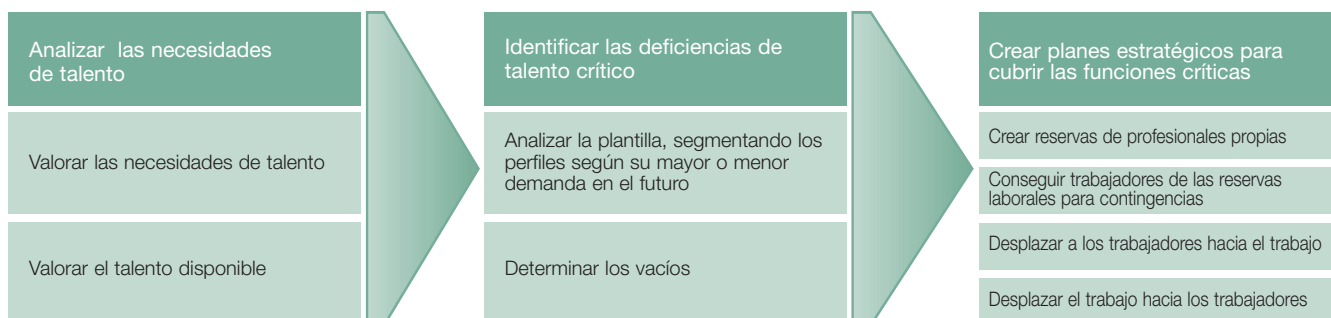
Como ilustra el ejemplo anterior, los directivos deben empezar a plantear con más sofisticación la gestión de los retos de la oferta y la demanda de talento, incluyendo una estrategia de movilidad de profesionales en su plan general para combatir la escasez de los mismos. Manpower sugiere el siguiente planteamiento (ver Gráfico 13).

## Analizar la información disponible para valorar las necesidades de talento y la disponibilidad de competencias

Todo ejercicio de previsión debería comenzar por una revisión meticulosa de los planes empresariales a largo plazo de la compañía y de cualquier tendencia de crecimiento que pueda estar repercutiendo en el sector concreto de la empresa. Esto es fundamental para determinar futuros requerimientos de talento debidos a cambios planificados de la estrategia empresarial o a cambios no planificados debidos a las fuerzas de mercado. Dado el envejecimiento de la fuerza laboral de la mayoría de las economías desarrolladas, las empresas también deberían prever posibles tasas de disminución de personal debido a las jubilaciones de los próximos 10 años. Las previsiones deberían incluir un aumento de la rotación de profesionales al incrementarse la escasez de los mismos y recrudescerse la competencia por ellos.

Después, el análisis debería consistir en valorar la disponibilidad de profesionales en la reserva laboral nacional. Un análisis de las tendencias demográficas y los datos sobre la disponibilidad de profesionales del país o

Gráfico 13: Estrategia de movilidad de talento



países donde está ubicada en la actualidad la empresa, revelarán si la disponibilidad de trabajadores será suficiente para satisfacer las necesidades de la empresa dentro de sus actuales fronteras nacionales y, si es así, dónde es más probable que se encuentren estos trabajadores. Si es improbable que haya suficientes profesionales en el país donde radican actualmente las operaciones, cosa que puede ocurrir, será necesario revisar los datos del mercado laboral internacional y determinar dónde será probable encontrar trabajadores en el extranjero en un futuro.

También existen miles de leyes sobre inmigración en todo el mundo diseñadas para gestionar los flujos de entrada y salida de las personas, y no coinciden necesariamente con las necesidades de los mercados laborales. Será necesario valorar y tener en cuenta estas restricciones legislativas a la hora de identificar la viabilidad de recurrir a profesionales de otro país.

### *Identificar deficiencias de talento crítico*

Una vez realizada una previsión exhaustiva de las futuras necesidades de talento y de la disponibilidad de los mismos dentro de las fronteras nacionales, puede utilizarse esta información para identificar los posibles déficits de profesionales que la empresa sufrirá probablemente en el futuro.

En lugar de planear cubrir todos los déficits de talento con una única estrategia de gestión del mismo, recomendamos a las empresas que antes realicen un ejercicio de priorización, segmentando todos los trabajos de la empresa según el grado en que cada puesto sea fundamental para la capacidad de la empresa de alcanzar sus objetivos. Pueden determinarse las funciones para establecer cuáles, si no se cumplen, constituirían deficiencias críticas para la empresa, y centrarse primero en encontrar formas de cubrir estas brechas. Recuerde que las brechas críticas pueden encontrarse tanto en puestos de empleados de oficina como de trabajadores industriales.

### *Crear planes estratégicos para cubrir las funciones críticas*

Al realizar los análisis anteriores debe quedar claro qué funciones críticas debe cubrir la empresa para crear su reserva de profesionales. Deben diseñarse planes estratégicos para implantar diversas opciones para conseguir profesionales, entre las que se incluyen:

**1. Crear reservas de profesionales propias:** en muchos casos será lógico que las empresas inviertan más en formación basada en el trabajo para crear sus propias reservas de profesionales cualificados. Esto incluye dotar de mayores competencias y “reciclar” las competencias del personal existente cuyas funciones hayan quedado obsoletas, así como contactar con los desempleados y con las personas con empleos precarios de la comunidad para que se integren en la fuerza laboral. Fomentar una cultura de inclusión ayudará a la empresa a entrar en contacto con grupos con dificultad de inserción en el mercado laboral como las personas con discapacidad. La estrategia de reciclar competencias se aplica igualmente a los trabajadores muy cualificados que quieren un cambio profesional porque buscan nuevos retos, que pretenden conseguir una mejor conciliación de la vida profesional y personal o a los que trabajan a un ritmo menor porque se aproximan a la jubilación. Aunque este planteamiento pueda parecer costoso, en el futuro generará beneficios.

Según la distribución de la compañía, desplazar a trabajadores con experiencia de instalación puede ayudar a formar a sus colegas, lo que facilitaría la “circulación de talento” en su empresa. Éste también puede ser un planteamiento eficaz para formar a sus propios profesionales, especialmente si la movilidad internacional es complicada debido a las leyes nacionales sobre inmigración. Otras formas de crear su propia reserva de profesionales son asociarse con instituciones educativas para aumentar la cantidad de las personas que se gradúan con las competencias requeridas y mejorar el flujo de profesionales desde la escuela o la universidad hasta la empresa.

**2. Conseguir trabajadores de las reservas laborales para contingencias:** cuando escasean los profesionales, los directivos deben mirar más allá de sus plantillas y considerar al total de la fuerza laboral. Es decir, tener en cuenta a los trabajadores temporales, los profesionales contratados, los empleados externalizados y los consultores y asesores como opciones viables para realizar el trabajo. Recurrir a estos distintos segmentos de la fuerza laboral en beneficio estratégico de la empresa puede ayudar a una mayor productividad si se integra debidamente en la filosofía de gestión global de los profesionales.

Tenga en cuenta también el tipo de la fuerza laboral para contingencias que pueden ofrecer los proveedores de externalizaciones, especialmente en nuevas tecnologías y ámbitos financieros, para trabajos que puedan realizar virtualmente y desde el extranjero programadores y contables que pueden desempeñar valiosas funciones sin ver nunca al cliente cara a cara. También deben considerarse otras reservas de profesionales emergentes, incluyendo la contratación de personas que trabajan en mundos virtuales como *Second Life*. Los profesionales con destrezas tecnológicas que están creando empresas y prestando servicios en estos mundos virtuales también pueden aportar un elemento innovador y creativo del que carece la actual fuerza laboral.

**3. Desplazar a los trabajadores hacia el trabajo:** en el futuro habrá escasez de talento y las empresas encontrarán cada vez más necesario desplazar a los trabajadores hacia donde esté el trabajo. Esto incluirá desplazarlos tanto dentro de las fronteras nacionales como fuera de ellas. En cualquier caso, las empresas deben crear sistemas de soporte para ayudar a los trabajadores ante el hecho de separarse de sus amigos y familias y de integrarse en su nuevo lugar de residencia. Clases del idioma local, ayuda para encontrar vivienda, asistencia en cuanto a servicios personales y las implicaciones de la política fiscal son áreas en las que los empleadores pueden ser muy útiles para garantizar la integración exitosa de sus empleados desplazados en la cultura local.

Incluso el mejor sistema de soporte no garantizará necesariamente un desplazamiento transfronterizo exitoso si el candidato carece de una capacidad innata de adaptación a nuevas situaciones laborales y culturas extranjeras. Una cosa es asegurarse de que un candidato brasileño domine el inglés como idioma empresarial global, pero si su sistema educativo y su formación no le han preparado para adaptarse a las prácticas de otros países, es probable que tarde o temprano se encuentre con problemas. Los tests psicométricos pueden calcular rápidamente la resistencia mental de un candidato y su capacidad para enfrentarse a nuevos ambientes de trabajo, y deberían ser un requisito para cualquier proyecto internacional.

Si los requisitos de la selección de talento internacional parecen suponer un reto desalentador, puede resultar más sencillo trabajar con expertos en recursos humanos que comprendan las cuestiones de movilidad de profesionales desde el punto de vista del directivo, desde el del candidato y, de manera crítica, desde la perspectiva de la región de la que proceden los profesionales. Comprender la mecánica de contratar trabajadores extranjeros o de otras regiones o provincias del propio país puede ayudar a gestionar los costes de contratación, evitar problemas con trabajadores indocumentados, preseleccionar a los candidatos y realizar valoraciones para garantizar las competencias de gran calidad y el dominio de la lengua local. Una empresa de externalización eficaz también puede ocuparse de la logística del desplazamiento, así como de los visados de trabajo y la normativa fiscal.

Así fue como *Continental Can of Saudi Arabia Ltd.* pudo conseguir los electricistas y técnicos que necesitaba en Filipinas en menos de 30 días y ahorrarse casi 150.000 dólares en horas extra anuales contratando sólo al personal necesario. El proveedor de recursos humanos, en este caso Manpower, creó una estrategia de dotación de personal "justo a tiempo". Se asignó un equipo de servicio de dedicación exclusiva para facilitar la definición de perfiles, la dotación de personal, la selección y evaluación de los candidatos utilizando valoraciones de razonamiento mecánico. También se encargó de todos los documentos necesarios relativos a viajes y al trabajo con el Ministerio filipino de Trabajo en el Extranjero y la embajada de Arabia Saudí. Asimismo, se impartieron seminarios de orientación previa a la partida para instruir concienzudamente a los seleccionados sobre las condiciones laborales y de vida de los lugares donde se iban a desarrollar sus proyectos.

Además de la mecánica real de cubrir brechas críticas de profesionales, las empresas también deben trabajar duro para crear un signo de identidad directiva fuerte que atraiga a los trabajadores más solicitados. El reciente *Estudio Manpower sobre movilidad geográfica por motivos laborales* reveló que más del 32% de los encuestados estaba

dispuesto a desplazarse a cualquier lugar del mundo para encontrar una oportunidad laboral adecuada, lo que es una invitación abierta para que los directivos consideren la reserva de talento global como su campo de selección, y no sólo el mercado nacional. Deben pensar más en la movilidad de talento y ofrecer oportunidades atractivas de trabajo, y deben considerar los costes de desplazamiento como una parte de los costes de contratación, en lugar de algo exclusivo para los altos ejecutivos de la empresa. Las empresas también deben tener sistemas vigentes para guiar al personal de transición hacia los proyectos internacionales donde se los busca, y promover estas oportunidades tanto para su base de empleados actual como para la futura. Una sólida reputación de movilidad de profesionales puede ayudar a las empresas a parecer más atractivas a los ojos de futuros candidatos y a conservar a los empleados actuales que buscan un cambio de ritmo.

Un elemento importante del signo de identidad del directivo es la forma en que los profesionales se desplazan desde los países en desarrollo hacia países más ricos. Muchos países (y grandes empresas) que contratan a cantidades importantes de trabajadores muy formados de los países en desarrollo son acusados de contribuir a la fuga de talento del país de origen, dificultando así su desarrollo económico<sup>30</sup>. Hay un claro y creciente nivel de resentimiento hacia la movilidad de profesionales que resulta en la fuga de talento del país de origen, así que es importante emprender esta actividad de manera socialmente responsable. Cada vez más, las empresas están aprendiendo a dar algo a cambio a las comunidades y países de los que se obtienen los profesionales, en efecto, “regando el jardín” de futuros profesionales. Entre las acciones rentables que las empresas pueden realizar destaca invertir en instalaciones educativas y en centros de formación laboral para que las personas que se queden en sus países de origen tengan más oportunidades para encontrar un empleo. El principal límite de las posibilidades de “devolución” es la imaginación de los equipos de dotación de personal.

Como ejemplo, en el Reino Unido, un contratista eléctrico líder que contrata electricistas de Filipinas desde hace mucho tiempo, ha fundado recientemente una escuela de formación en este

país. No obstante, antes de que las personas que se gradúen en esta escuela puedan trabajar para la empresa en Gran Bretaña, trabajarán para un importante contratista eléctrico local durante tres años (una empresa que en una ocasión se quejó de que esa empresa británica en concreto le estaba robando a los profesionales). Es un buen ejemplo del mejor tipo de concepto a largo plazo de la movilidad de profesionales.

Allí donde existan barreras para acceder a los profesionales extranjeros o cuestiones de fuga de talento, las empresas tendrán que trabajar con las agencias gubernamentales y las asociaciones empresariales (tanto en casa como en el extranjero) para permitir un cambio positivo. En la actualidad, numerosos gobiernos están luchando para gestionar la movilidad de talento de manera eficaz. En gran medida, parecen incapaces de considerar a largo plazo sus necesidades de profesionales nacionales, por no hablar de estudiar los patrones del movimiento global de trabajadores. Singapur es una excepción: este país ha considerado a largo plazo su previsión de trayectoria de crecimiento económico, desglosado las competencias que necesita para dirigir dicho crecimiento, estudiado sus propias proyecciones de crecimiento de la población, examinado los patrones de competencias globales, e identificado las cifras de trabajadores cualificados que necesita importar en las próximas décadas para que su economía continúe creciendo. A continuación, el país se ha puesto a trabajar para garantizar que sus leyes de inmigración apoyen sus necesidades de profesionales a largo plazo.

En conjunto, Singapur marca la pauta para crear un buen clima para su fuerza de trabajo actual y futura. Sus leyes sobre trabajo e inmigración diferencian distintas categorías de empleados según los requisitos, la validez y la accesibilidad para obtener permisos laborales. Se aplican requisitos especiales a determinadas categorías de trabajadores que pertenecen a países que históricamente han sido una fuente de inmigración ilegal para Singapur.

**4. Desplazar el trabajo hacia los trabajadores:** si los profesionales que se necesitan no están cerca ni dispuestos a trasladarse, las empresas tendrán que desplazar el trabajo al lugar donde éstos se encuentren. En algunos casos será lógico considerar el traslado de toda la instalación, ya sea dentro del mismo país o a otro nuevo. No obstante, es importante destacar que la época en que se desplaza una instalación para encontrar mano de obra más barata y abundante está llegando a su fin, puesto que los países en desarrollo experimentan una subida de los salarios relativamente rápida después de que las multinacionales se hayan instalado allí y hayan comenzado a competir por los mejores profesionales en el país de destino. En este punto, se trata de implantar las mismas estrategias de gestión de profesionales, como crear su propia reserva de profesionales en un nuevo país. Muchos directivos han comprendido que la rentabilidad de las instalaciones que se trasladan al extranjero sólo debería determinarse cuando se han realizado las suficientes diligencias debidas para identificar los costes y beneficios a largo plazo, y poniendo en práctica estrategias para garantizar que exista una reserva de profesionales suficiente, con un coste a largo plazo razonable, para que la inversión funcione.

En los últimos años, las empresas han comenzado a adoptar el concepto de los “micrositios”: ubicar instalaciones más pequeñas en varios lugares para controlar el compromiso con las comunidades locales y mantener así la flexibilidad. Esta tendencia a los “micrositios” no está sólo motivada por el modelo de oferta y demanda de profesionales, sino también por la necesidad de mantener la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y los requisitos empresariales. Un fabricante líder de alta tecnología estadounidense que tenía varios miles de empleados descubrió hace algunos años que su estrecha y larga relación con la comunidad local le impedía cerrar la fábrica cuando necesitaba acercarse a los mercados en expansión de otros lugares del mundo, lo que limitaba su capacidad de adaptarse a las cambiantes necesidades empresariales. Aunque este tipo de presión local suele ser algo positivo a corto plazo para la comunidad porque se conservan los trabajos, si inhibe la capacidad de la empresa para crecer o competir el resultado final será la pérdida de esos trabajos al caer el rendimiento de la empresa.

Numerosas empresas consideran lógico externalizar funciones empresariales completas a terceros, tanto en el país como en todo el mundo. En casi todos los sectores hay empresas especializadas en externalización, y cada día parece que otra compañía ha descubierto cómo externalizar procesos empresariales concretos que antes se consideraban demasiado fundamentales para hacerlo. Por supuesto, la externalización tendrá límites y riesgos pero es una opción importante que no debe menospreciarse en la estrategia de gestión de profesionales.

Es importante admitir que muchos directivos están luchando por combatir la escasez de talento. Las empresas son conscientes de la crisis de profesionales desde hace algún tiempo, evidentemente. Y a muchos les aterra claramente lo vulnerables que son ante la pérdida de profesionales. Tras haber encuestado a más de 28.000 directivos en 27 países y territorios, el *Estudio Manpower Trabajadores sin fronteras* revela que el 31% de los directivos de todo el mundo está preocupado por la repercusión que pueda tener en sus mercados laborales el hecho de que los profesionales abandonen su país y se marchen a trabajar a otro distinto. Muchos de ellos están probando una amplia gama de tácticas para conservar a sus mejores profesionales, adquirir trabajadores para sustituir la inevitable rotación, añadir competencias especializadas y mejorar otras y, en general, crear reservas de profesionales suficientemente sólidas para sostener su crecimiento a largo plazo. En la actualidad, muchas de las principales multinacionales son verdaderas expertas en el dominio del “juego del talento”. Han perfeccionado programas para mejorar la retención, realizar buenas contrataciones, formar en competencias y realizar un seguimiento de los resultados de sus actuaciones.

Pero es discutible si aún las mejores multinacionales han captado la movilidad de talento como se precisa actualmente. No es tan sencillo como mejorar los actuales programas de despliegue de expatriados o añadir incentivos a los paquetes de desplazamiento. Lo que se necesita ahora es un planteamiento holístico, previsor y estratégico. Este proceso de previsión y planificación de la movilidad de profesionales se convertirá en un elemento integral del proceso de planificación empresarial cuando la escasez de talento se agrave en los próximos años.

## La promesa de la migración circular

Las empresas y los gobiernos pueden explorar en mayor profundidad el concepto de “migración circular”: el flujo y el reflujo de profesionales desde y hacia sus países de origen. Según un documento de la UE de 2005, el regreso de los trabajadores que han emigrado, incluso con carácter temporal o virtual, puede actuar como una especie de “circulación de talento”, ayudando a fomentar la transferencia de profesionales a los países en desarrollo.

Al reemplazar las obsoletas y deficientes presunciones sobre la “fuga de talento”, el modelo de migración circular podría ayudar a los gobiernos a adelantar la formulación de políticas laborales y de inmigración más progresistas (y a posibilitar que los dirigentes empresariales piensen en términos de oferta y demanda de trabajadores dinámica más allá de sus programas actuales de propuesta de expatriados).

La migración circular se ha considerado como la panacea para los países de acogida, los países de origen de los empleados y los propios trabajadores. Pero muchos opinan que será difícil que los tres grupos salgan beneficiados. Aunque numerosas ideas sobre la migración circular se han discutido activamente en Europa y existen algunos programas piloto, estos esfuerzos se encuentran aún en una fase muy experimental. Y todavía no está claro cómo se diferenciarían sustancialmente de los programas *Gastarbeiter* de la Alemania de los años 50, en virtud de los cuales muchos turcos y trabajadores de otras nacionalidades se asentaron permanentemente en este país.

Otra iniciativa importante propone la implantación de una tarjeta azul (similar a la tarjeta verde de los Estados Unidos) que racionalizaría la entrada temporal de profesionales cualificados y sus familias en Europa. Pero sus detractores señalan que los trabajadores muy cualificados van allí donde se les necesita, y les preocupan menos los obstáculos burocráticos a sus perspectivas laborales que a los empleados menos cualificados. “El problema es que dicho diseño (estatal) no se adecuaba bien a las democracias liberales de hoy en día y a sus mercados laborales flexibles”, apunta *The Economist*. La Organización Internacional del Trabajo señala que ningún país ha encontrado todavía el sistema ideal para añadir temporalmente trabajadores a su fuerza de trabajo.

### Referencias

I. “Migración y desarrollo: orientaciones concretas” Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, 2005. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0390:EN:NOT>

II “Circular Migration: Creating a Virtuous Circle,” *The Broker*, abril 2007 [http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating\\_a\\_virtuous\\_circle/#t1](http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating_a_virtuous_circle/#t1)

III “Circulate or Integrate?” *The Economist*, 3 de enero de 2008

IV “Managing Labor Migration: Temporary Worker Programs for the 21st Century,” Instituto Internacional de Estudios Laborales, Organización Internacional del Trabajo, 2003

## Conclusión

En muy pocos casos, los directivos logran mantener el ritmo de la dinámica de la circulación de trabajadores en todo el mundo. Y son menos aún los casos en que los gobiernos están de acuerdo con lo que sus ciudadanos están haciendo para mejorar su situación económica y acelerar su trayectoria profesional.

Los retos no cederán, más bien se intensificarán. Los patrones demográficos (declive de las tasas de natalidad en numerosos países desarrollados y muchos más nacimientos en otros países) dictaminan desplazamientos a gran escala de los trabajadores en el futuro. La agudización de sentimientos nacionalistas enclaustrará a muchos gobiernos en políticas e iniciativas que sus mejores mentes saben inadecuadas para los negocios (y para las personas).

Con el objetivo de ayudar a potenciar el tipo de mercados laborales dinámicos “según la demanda” que los directivos dicen necesitar, Manpower señala que deben replantearse radicalmente sus planteamientos generales de atracción y retención de talento. De igual modo, creemos que tanto los gobiernos nacionales como los regionales pueden ayudar a sus ciudadanos a largo plazo previendo la creación de riqueza en términos de oferta y demanda de trabajadores a lo largo de muchas décadas (independientemente del origen de estos trabajadores o de a dónde se dirijan).

Según *The Economist*: “La cuestión que se plantea actualmente en el mundo rico (si las tasas de inmigración son insosteniblemente elevadas) puede no ser la adecuada. Quizás no sean ni siquiera suficientemente altas”.

Muchos directivos creen que están actuando para resolver la escasez de talento. Pero creemos que sus esfuerzos son marginales; arreglos tácticos que solucionan una deficiencia aquí o allí sin introducir un cambio institucional real.

Para avanzar en la dirección adecuada, el primer paso para los directivos es simplemente reconocer la realidad de la movilidad de talento. El siguiente paso fundamental es anticipar activamente la demanda de profesionales como parte de sus demandas empresariales futuras. Esto exige olvidar viejas presunciones sobre la disponibilidad de profesionales y reconsiderar la lealtad de los trabajadores a quienes les pagan. A continuación, es esencial pensar en términos de constancia de la oferta; percibir que los trabajadores extranjeros son tan fundamentales para el desarrollo de

los países que abandonan como para el de sus países de destino. Esto sienta las bases de la reciprocidad; el reconocimiento de que los directivos están obligados a ayudar a los países que exportan profesionales para seguir generando trabajadores bien cualificados, y de que son responsables de aumentar las destrezas de sus propios trabajadores nacionales. Y esto conduce a un cambio de mentalidad, de la “fuga de talento” a la “circulación de talento”: la idea de que el talento puede enriquecerse en gran medida gracias al desplazamiento de trabajadores y ubicaciones.

En resumen, los directivos deben plantearse preguntas muy duras sobre cómo afectará el desplazamiento de trabajadores a su éxito, no sólo en términos de la siguiente oferta o el siguiente proyecto, sino en términos de su competitividad y valor en 10 y 20 años. Dicho de otra forma, las preguntas deben reflejar un cambio en la definición de la “plataforma fundamental” desde, por ejemplo, los nuevos 150 representantes de centros de llamadas que se necesitarán el próximo trimestre hasta la oferta y demanda a largo plazo de profesionales para apoyar al directivo en el futuro.

Al mismo tiempo, los directivos no pueden (y no deben) descuidar su obligación humanitaria de fomentar lo que la Organización Internacional del Trabajo denomina “trabajo decente” (trabajo libre de toda explotación). La mezquindad absoluta de tener a seis obreros manuales confinados en una habitación diminuta, o hacer la vista gorda ante el trabajo infantil o ante un taller donde se explota a los trabajadores, no puede perdonarse, sino que debe ser vigilada y erradicada. Corresponde a cada empresa investigar a fondo las prácticas laborales en sus cadenas de suministro, independientemente de la importancia de estas relaciones.

¿Y los gobiernos? Manpower no pretende pronunciarse sobre políticas ni prácticas. Pero podemos decir que muchas de las opiniones holísticas y a largo plazo sobre la oferta y demanda de trabajadores que se aplican a los directivos podrían aplicarse igualmente a los responsables políticos. Ya aportan un gran valor las numerosas asociaciones locales y regionales entre empresas y gobiernos que se han puesto en marcha para resolver los retos de la movilidad de talento a medio plazo. Y hay mucho espacio para que los países hagan con los trabajadores cualificados lo que muchos han hecho durante años por las empresas: crear paquetes convincentes de “inversión entrante” que ayuden a atraer a los mejores y más brillantes con algo más que sueldos de expatriados y atractivos estilos de vida. En resumen, los países y regiones deben

posicionarse como “marcas” de destino. Al igual que Silicon Valley se convirtió en una marca que atrajo a profesionales de todo el mundo, Dubai y Shangai han alcanzado el estatus de principales marcas globales y destinos atractivos para los profesionales.

Los trabajadores también deben formularse preguntas.

Los directivos y muchos empleados de oficina deben reflexionar sobre cómo pueden mejorar sus trayectorias profesionales desplazándose a otras regiones o países. Los obreros especializados cualificados deben comprender mejor el flujo y el reflujo de la demanda de profesionales a lo largo del tiempo y a través de la geografía, y evitar presunciones precipitadas sobre la duración de la demanda. Y si los menos cualificados pueden determinar con mayor facilidad qué oportunidades laborales son legítimas y están a salvo de la explotación, habrán dado ese primer paso seguro en la escalera económica.

La movilidad de profesionales es muy real. Ahora son las empresas y los gobiernos de todo el mundo quienes deben afrontar esa realidad y crear soluciones que funcionen tanto para las personas a las que dan empleo como para los accionistas a los que prestan servicio.

# Referencias

1. "Rural Employment, Migration and Implications for China's Labour Market Development", *Documento técnico de Manpower*, Prof. Robert Ash, SOAS, Universidad de Londres, 2007
2. "World Population to Increase by 2.6 Billion Over Next 45 Years, with All Growth Occuring in Less Developed Regions", *Nota de prensa de las Naciones Unidas POP/918*  
<http://www.un.org/News/Press/docs/2005/pop918.doc.htm>
3. *Ibidem*
4. About Migration page, *página web de la Organización Internacional del Trabajo*,  
<http://www.iom.int/jahia/Jahia/lang/en/pid/3>
5. "Labour Mobility and Migration Trends in the Asia Region", *Economist Intelligence Unit*
6. "TRENDS: Moving Americans", *Jacksonville.com/The Florida Times Union*, 2 de enero de 2007
7. "Shortage of Laborers Plagues India", *Wall Street Journal*, 1 de mayo de 2008
8. "Of Bedsheets and Bison Grass Vodka", *The Economist*, 3 de enero de 2008
9. "A World in Flux", *The Economist*, 15 de noviembre de 2007
10. "World Migration 2005", *International Organization of Migration*
11. "Confronting the Talent Crunch", *Manpower White Paper*, 2008
12. "Number of Foreigners Working in China Soars", *People's Daily Online*, 4 de abril de 2006  
[http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404\\_255781.html](http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404_255781.html)
13. "Labor Migration in a Globalizing World", *OIT*, página 7, párrafo 20
14. "The Polish Plumber", [http://en.wikipedia.org/wiki/Polish\\_plumber](http://en.wikipedia.org/wiki/Polish_plumber)
15. "A Profile of Immigrant Populations in the 21st Century", *OECD*, 2008
15. Estudio Manpower sobre movilidad geográfica por motivos laborales 2008
16. *OECD Factbook 2007*, página 254
17. "Labor Migration in a Globalizing World", *OIT*, página 8, párrafo 23
18. "Exodus of Skilled Workers Leaves Germany in a Bind", *Wall Street Journal*, 3 de enero de 2007
19. "In Whose Interests? Labor Migration from the New Member States", *European Policy Centre*, 12 de julio de 2006,  
<http://www.epc.eu/en/er.asp?TYP=ER&LV=293&see=y&t=2&PG=ER/EN/detail&l=&AI=614>
20. "Migrants Feeling the Pull of Home?" *Institute of Public Policy Research*, 2 de mayo de 2008,  
<http://www.ippr.org/articles/?id=3125>
21. "What if All the Poles Went Home?" *BBC.com*
22. "Floodgates or Turnstiles? Post-EU Enlargement Migration Flows to (and from) the UK", *Institute of Public Policy Research*, abril de 2008
23. "The Employment of Foreigners: Outlook and Issues in OECD Countries", *OECD*, 2001
24. "You Don't Have to be Rich", *The Economist*, 3 de enero de 2008
25. "Thousands Flee Zimbabwe into South Africa a Day", *CNN*, 30 de julio de 2007
26. *Remittance Trends 2007*, *Banco Mundial*, 2007
27. "The Route to the Top for Today's Enterprise Leader", Spencer Stuart, 2008, <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/GMstudy0408.pdf>
28. "European Year of Workers' Mobility", *Europa Press Release*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/83>
29. "Subcontinental Drift. More Westerners are Beefing Up Their Resumes with a Stint in India", *BusinessWeek*, 16 de enero de 2006
30. *OECD Factbook 2007*, página 260



## Únase a la lucha global contra el tráfico de personas

El tráfico de personas es una forma de esclavitud moderna que obliga a unos 12,3 millones de seres humanos a realizar trabajos forzados o prestar servicios sexuales en un momento dado. El tráfico de personas es hoy en día la tercera mayor industria ilegal del mundo, sólo por detrás del tráfico de armas y del de drogas, y está presente en casi todos los países del planeta. Por este motivo, Manpower Inc. participa en la campaña *End Human Trafficking Now!*, promovida por el *Suzanne Mubarak Women's International Peace Movement (SMWIPM)*. Visite *End Human Trafficking Now* ([www.gcwdp.org](http://www.gcwdp.org)) para más información sobre el tráfico de personas y la lucha global para acabar con él.

Manpower Inc. fue la primera empresa que firmó los Principios Éticos de Atenas, que declaran una política de “tolerancia cero” para trabajar con cualquier entidad que se beneficie de cualquier forma del tráfico de personas. Esto incluye a nuestros clientes, proveedores y socios empresariales. También lideramos los esfuerzos para que las principales empresas del mundo se unan a nosotros, firmen los Principios y declaren que ellas también tendrán tolerancia cero con este abuso inhumano. Le invitamos a usted y a su empresa a unirse a nosotros y luchar contra el tráfico de personas. Visite nuestro sitio web y firme los Principios Éticos de Atenas.

## ninemillion.org **Tender la mano a los refugiados**

Manpower se ha asociado con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, así como con Nike y Microsoft, en una campaña llamada [ninemillion.org](http://ninemillion.org), que se dedica a ayudar a los nueve millones de niños que actualmente se encuentran en los campos de refugiados de todo el mundo para obtener la educación que necesitan para salir adelante tras abandonar estos campos. Además, la empresa trabaja con las oficinas de ACNUR de todo el mundo para ayudar a los refugiados adultos a encontrar trabajo y a acceder a una formación laboral para que cuando sean repatriados o se asienten en un nuevo país puedan tener éxito en el futuro. Este esfuerzo es un paso adelante para que la población de refugiados se integre en la fuerza laboral y atenuar la escasez de talento que continuará creciendo en todo el mundo.

Para más información sobre estas y otras iniciativas sociales de Manpower, visite [www.manpower.com/socialresponsibility](http://www.manpower.com/socialresponsibility)

Manpower - Còrsega 418. 08037 Barcelona  
Tel. 93 459 18 19  
[www.manpower.es](http://www.manpower.es)

© 2008, Manpower Inc. All rights reserved.